УТВЕРЖДАЮ:

Проректор

федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации

_____/ А.М. Марголин

«30» октября 2026 года

ЗАКЛЮЧЕНИЕ
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Диссертация «Совершенствование системы профессионального-должностного обучения персонала с применением цифровых технологий» выполнена в Среднерусском институте управления – филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

В период подготовки диссертации соискатель Иванов Сергей Александрович работал в ПАО «Совкомбанк» в должности руководителя направления по работе с корпоративными клиентами.

В 2010 году Иванов Сергей Александрович окончил государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Воронежская государственная технологическая академия» по специальности «Экономика и управление на предприятии», квалификация «экономист-менеджер». Диплом ВСГ 4182498, регистрационный номер 1383, от 30 июня 2010 года.

В 2024 году Иванов Сергей Александрович окончил федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», освоив программу подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре по направлению подготовки 38.06.01 «Экономика»,

квалификация «Исследователь. Преподаватель-исследователь». Диплом 107734 0152217, регистрационный номер 02-ВР от 25 октября 2024 года.

Иванов Сергей Александрович был прикреплен к Среднерусскому институту управления – филиалу федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» для подготовки диссертации на соискание ученой степени кандидата наук без освоения программ подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре с 06.03.2026 г. по 05.03.2029 г. (приказ от 11.03.2026 г. №01-02913/001).

Научный руководитель диссертации – Голикова Галина Викторовна, место работы – Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Воронежский государственный университет», профессор кафедры экономики и управления организациями, доктор экономических наук, профессор.

По итогам обсуждения принято следующее заключение:

Актуальность темы исследования. В условиях цифровой трансформации организаций и изменения требований к должностным функциям возрастает потребность в подготовке персонала, связанной с конкретными рабочими задачами и измеримыми результатами.

Традиционные методы наставничества, электронное обучение и иммерсивные технологии имеют различные возможности и ограничения, однако в практике управления персоналом недостаточно формализованы критерии их сочетания, практической отработки и оценки результата. Это обусловливает необходимость разработки управленческого подхода, который соединяет диагностику исходной подготовки сотрудника, выбор метода обучения, воспроизводимую отработку должностных действий и последующее кадровое решение. Актуальность исследования определяется также возможностью стандартизировать профессиональные сценарии, фиксировать ошибки и повторения, учитывать временные и экономические показатели подготовки.

Особое значение эта задача приобретает в организациях финансового сектора, где качество обслуживания зависит от точности регламентированных действий и профессионального взаимодействия с клиентами. Наставничество позволяет осваивать реальные рабочие ситуации, но связано с затратами времени опытных сотрудников и различиями в подходах наставников. Электронные курсы облегчают распространение единых материалов, однако не всегда обеспечивают практическую отработку действий. Иммерсивная среда позволяет воспроизводить профессиональные сценарии и безопасно повторять их, но результат её применения зависит от содержания сценария, исходной подготовки сотрудника и критериев оценки. Поэтому требуется не только определить, когда целесообразно использовать каждый метод, но и сопоставить достигнутую точность выполнения должностных действий, число ошибок и повторений, затраченное время и полную стоимость подготовки.

Связь этих показателей с решением о готовности сотрудника к самостоятельной работе либо необходимости дополнительной тренировки делает обучение управляемым процессом и определяет научную и практическую значимость исследования.

Положения, выносимые на защиту и имеющие научную новизну:

1. Уточнено содержание профессионально-должностного обучения персонала как управляемого циклического процесса в системе управления человеческими ресурсами, включающего выявление расхождения между требуемым и фактическим уровнем выполнения должностных функций, выбор способа подготовки, практическую отработку профессиональных действий, измерение результата и принятие кадрового решения. В отличие от трактовок, сводящих обучение преимущественно к передаче знаний и формированию компетенций, авторская позиция устанавливает непосредственную связь обучения с конкретной должностной функцией и результатами ее выполнения (п. 23 паспорта специальности 5.2.6 Менеджмент).

2. Разработан комбинированный подход к организации профессионально-должностного обучения персонала, отличающийся от общего смешанного обучения наличием формализованной процедуры управленческого выбора метода подготовки. Выбор сочетания наставничества, обучения на рабочем месте, электронного обучения, ролевых форм и VR-отработки осуществляется с учетом вида навыка, исходной подготовки, цены ошибки, необходимости имитации, требуемой повторяемости, участия наставника, возможности объективной фиксации результата, продолжительности и емкости обучения (п. 23 паспорта специальности 5.2.6 Менеджмент).

3. Разработана и апробирована модель управления профессионально-должностным обучением персонала с использованием VR-технологии, реализованная в тренажере Wizard of Sales. Отличие модели состоит не в применении виртуальной реальности как таковой, а в построении управленческого цикла должностная задача → параметризованный профессиональный сценарий → многократная воспроизводимая VR-отработка → фиксация выполнения элементов сценария → обратная связь → повторное обучение или кадровое решение. Сценарии адаптированы к банковским операциям обслуживания и продаж и могут изменяться администратором программного обеспечения без изменения программного кода (п. 23 паспорта специальности 5.2.6 Менеджмент).

4. Разработан механизм оценки результатов профессионально-должностного обучения, объединяющий результативные показатели (точность, ошибки, число повторений, устойчивость результата и достижение критерия успешности), временные показатели (время обучения, наставника и обучаемого) и экономические показатели (стоимость рабочего времени, разработки, оборудования и сопровождения, полная стоимость подготовки, точка безубыточности и эффект масштабирования). Механизм используется для решения о готовности сотрудника к самостоятельному выполнению

должностной задачи, необходимости повторной отработки либо дополнительного наставничества (п. 23 паспорта специальности 5.2.6 Менеджмент).

Значение результатов исследования для теории и практики состоит в развитии теоретико-методических положений управления профессионально-должностным обучением персонала и формировании подхода, связывающего требования должностной функции, уровень подготовки сотрудника, выбор метода обучения, практическую отработку и оценку результата. Полученные результаты расширяют представление о профессионально-должностном обучении как о циклическом управленческом процессе, завершающемся подтверждением готовности сотрудника к самостоятельному выполнению профессиональных действий.

Предложенные положения позволяют обосновывать выбор и сочетание наставничества, обучения на рабочем месте, электронного обучения, ролевых методов и VR-технологий с учетом особенностей профессиональной задачи и возможности объективной фиксации результата. Результаты исследования могут использоваться для стандартизации должностных сценариев, контроля ошибок и повторений, а также для принятия решений о готовности сотрудника к самостоятельной работе, необходимости повторной тренировки или дополнительного наставничества.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в разработке и апробации VR-тренажёра Wizard of Sales, позволяющего моделировать типовые профессиональные ситуации, многократно отрабатывать стандартизированные должностные сценарии, изменять их содержание администратором без изменения программного кода и фиксировать результаты прохождения. Использование разработанного инструментария позволяет организовать воспроизводимую практическую подготовку сотрудников и применять результаты обучения для принятия решений о готовности работника к самостоятельному выполнению должностной задачи, необходимости повторной отработки либо дополнительного наставничества. Разработанный механизм оценки включает точность выполнения, количество ошибок и повторений, достижение установленного критерия успешности, время подготовки сотрудника и наставника, а также экономические показатели организации обучения. Для расчётного варианта подготовки 420 сотрудников ежегодно в течение пяти лет стоимость подготовки одного сотрудника снижается с 7 296,67 до 4 853,98 руб. (на 33,48 %), совокупный пятилетний экономический эффект составляет около 5,13 млн руб., расчётный ROI — около 50,32 %, простой срок окупаемости первоначальных инвестиций — около 9,5 месяца. Полученные результаты подтверждают практическую применимость разработанного подхода для организации и масштабирования профессионально-должностного обучения персонала, в том числе при использовании цифровых и VR-технологий. Приведённые экономические показатели отражают расчётный вариант масштабирования разработанного решения.

Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в уточнении содержания профессионально-должностного обучения как циклического управленческого процесса в системе управления человеческими ресурсами, формализации критериев выбора сочетания традиционных и цифровых методов подготовки, а также определении роли VR-инструментария в системе принятия обучающих и кадровых решений. Полученные результаты развивают представление о профессионально-должностном обучении как о процессе, непосредственно связанном с требованиями конкретной должностной функции, практической отработкой профессиональных действий, измерением достигнутого результата и использованием обратной связи для последующего управленческого решения.

Степень достоверности положений и результатов проведённых исследований. Обоснованность выводов обеспечивается анализом отечественных и зарубежных научных работ, применением комплекса общенаучных и специальных методов, включая теоретический, логический и сравнительный анализ, интервьюирование, анкетирование, тестирование и экспериментальное сопоставление форматов обучения. Эмпирическая часть исследования включает два самостоятельных этапа: экспериментальное сопоставление методов обучения с участием 22 человек и отдельную пилотную апробацию с участием 25 сотрудников пяти офисов; данные выборки рассматриваются раздельно и не суммируются. Для обработки количественных результатов использованы методы описательной статистики, критерий Уэлча и стандартизированный размер эффекта Hedges g с учётом фактического дизайна исследования. Дополнительную обоснованность полученных результатов обеспечивает сопоставление данных, полученных различными методами, а также последовательная проверка показателей точности, времени обучения, количества ошибок и повторений. Выводы сформулированы с учетом условий проведения исследования, структуры выборок и характера проведённой апробации.

Апробация результатов диссертации. Основные результаты исследования опубликованы в научных изданиях и обсуждались на международных и всероссийских научно-практических конференциях, в том числе «Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты» (Брянск, 2022 г.), «Международные Плехановские чтения» (Москва, 2023 г.), «Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития» (Курск, 2025 г.), «Менеджмент и социально-гуманитарное знание в условиях глобальных трансформаций» (Воронеж, 2026 г.). Практическая апробация связана с разработкой VR-тренажёра Wizard of Sales; программа зарегистрирована в Роспатенте (свидетельство № 2024690600 от 16 декабря 2024 года).

Материалы диссертации, опубликованные автором, включают 11 научных работ авторским объёмом 3,6 (общий объём - 4,11 п.л.), из них 5 — в рецензируемых научных изданиях, входящих в перечень ВАК России. Кроме того, зарегистрирован один результат интеллектуальной деятельности — программа для ЭВМ «Wizard of Sales».

Материалы диссертации, опубликованные автором, включают 11 научных работ авторским объемом 3,6 п.л. (общий объем публикаций 4,11 п.л.), из них 5 научных работ – в рецензируемых изданиях, входящих в список изданий, рекомендованных ВАК.

А. Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации:

1. Иванов С.А. Девальвация рубля 2024–2025 гг.: факты, указывающие на это, и возможные меры для смягчения стрессовой ситуации для организации / С.А. Иванов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 4(48). – С. 398–400. (0,2 п.л.).

2. Иванов С.А. Инновации в обучении коммуникации: путь к эффективности в бизнесе / С.А. Иванов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 1(51). – С. 321–323. (0,36 п.л.).

3. Иванов С.А. Оценка эффективности использования VR-тренажёра в развитии навыков коммуникации: апробация и результаты исследования / С. А. Иванов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 2(52). – С. 467–470. (0,41 п.л.).

4. Иванов С.А. Поиск инвестора для разработки виртуального тренажера: стратегии, вызовы и перспективы / С.А. Иванов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 3(53). – С. 433–436. (0,32 п.л.).

5. Голикова Г.В., Иванов С.А. Адаптивная модель профессионально-должностного обучения персонала на основе цифровой аналитики и иммерсивных технологий / Г.В. Голикова, С.А. Иванов // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2026. – № 7. – С. 60–71. – DOI: 10.47576/2949-1894.2026.7.7.007. (0,9 п.л.).

Б. Иные работы автора:

6. Иванов С.А. Система виртуальной реальности: использование в повышении эффективности социально-экономических систем организации, регионов, государства / С.А. Иванов // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты: сборник трудов V Юбилейной Международной научно-практической конференции, Брянск, 25 ноября 2022 г. – Брянск, 2023. – С. 419–424. (0,2 п.л.).

7. Иванов С.А. Проблемы внедрения технологии VR для обучения сотрудников организаций / С.А. Иванов // Международные Плехановские чтения: сборник статей XXXVI Международной научно-практической конференции, Москва, 30–31 марта 2023 г. – Москва: Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, 2023. – С. 44–47. (0,19 п.л.).

8. Иванов С.А. Формирование команд для стартапа: от создания до масштабирования / С.А. Иванов // Научные дискуссии. – 2024. – Т. 4, № 4. – С. 65–68. (0,23 п.л.).

9. Иванов С.А. Кадры для цифровой экономики / С.А. Иванов // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития: сборник научных статей VII Международной научно-практической конференции, Курск, 10 октября 2025 г. – Курск : Университетская книга, 2025. – С. 376. (0,8 п.л.).

10. Иванов С.А. Цифровые технологии профессионально-должностного обучения персонала как инструмент повышения устойчивости хозяйствующих субъектов в современных экономических условиях / С.А. Иванов // Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления в современных экономических условиях: сборник научных статей 3-й Международной научно-практической конференции, Курск, 22–23 мая 2026 г. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2026. – С. 95–97. (0,3 п.л.).

11. Иванов С.А. Использование VR-технологий в системе профессионально-должностного обучения персонала в условиях глобальных вызовов / С.А. Иванов // Менеджмент и социально-гуманитарное знание в условиях глобальных трансформаций: сборник материалов Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Воронеж, 14 апреля 2026 г. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2026. – С. 196–198. (0,2 п.л.).

В. Результаты интеллектуальной деятельности:

Иванов С.А. Программа для ЭВМ «Wizard of Sales» (VR-тренажёр для развития коммуникативных навыков сотрудников). Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2024690600. Российская Федерация. Дата регистрации: 16.12.2024. Роспатент.

Работа выполнена лично автором. Личное участие Иванова Сергея Александровича в получении научных результатов, изложенных в диссертации, заключается в разработке гипотезы и замысла исследования, постановке цели и задач, сборе, обработке, обобщении и систематизации теоретических и эмпирических материалов, разработке теоретико-методических положений профессионально-должностного обучения персонала, комбинированного подхода к организации обучения, модели управления обучением с использованием VR-технологии, а также механизма оценки его результатов. Автором разработан и апробирован VR-инструментарий, проведены сбор и анализ эмпирических данных, сформулированы основные выводы и положения исследования. Диссертация Иванова Сергея Александровича является законченным исследовательским трудом, подготовленным на актуальную тему и отражающим аргументированную авторскую позицию. Содержание диссертации дает основание говорить о вкладе автора в развитие теории и практики управления профессионально-должностным обучением персонала в условиях цифровой трансформации.

Рекомендации по использованию результатов исследования. Предложенные критерии выбора методов подготовки и механизм оценки целесообразно применять при проектировании программ профессионально-должностного обучения в коммерческих организациях, прежде всего для стандартизируемых должностных сценариев организаций финансового сектора. VR-тренажёр может использоваться для воспроизводимой отработки профессиональной коммуникации и фиксации индивидуального прогресса;

экономические эффекты его применения следует оценивать с учётом численности обучающихся, затрат и фактических условий внедрения.

Диссертация Иванова Сергея Александровича на тему «Совершенствование системы профессионального-должностного обучения персонала с применением цифровых технологий» соответствует **паспорту научной специальности** 5.2.6 «Менеджмент»:

– п. 23 «Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами»;

– п. 26 «Управление организацией в контексте цифровой трансформации. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса».

Диссертация «Совершенствование системы профессионального-должностного обучения персонала с применением цифровых технологий» Иванова Сергея Александровича рекомендуется к защите на соискание учёной степени *кандидата экономических наук* по специальности 5.2.6 «Менеджмент».

Заключение принято на заседании кафедры «Менеджмент и управление персоналом» Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС.

Присутствовало на заседании 18 человек. Результаты голосования: «за» – 18 человек, «против» – 0 человек, «воздержалось» - 0 человек. Протокол №5 от «14» октября 2026 года.

И.о. заведующего кафедрой
«Менеджмент и управление персоналом»
Среднерусского института управления –
филиала ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»
доктор экономических наук,
профессор Т.А. Головина

И.о. директора
Среднерусского института управления –
филиала ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»
кандидат экономических наук,
доцент А.В. Щеголев

Среднерусский институт управления
ФГБОУ ВО «Российская академия народ
и государственной службы при Президенте Росси
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА И ДЕЛОПРОИЗВОД
Подпись Т.А. Головиной А.В. Щеголева
ЗАВЕРЯЮ ведущий специалист
Ф.И.О. Подпись
«___» 20___ г.